



Bourse de
Luxembourg

Gouvernance d'entreprise

Les X Principes de gouvernance
d'entreprise de la Bourse de Luxembourg

3^e édition-version révisée

Gouvernance d'entreprise

Les X Principes de gouvernance
d'entreprise de la Bourse de Luxembourg

3^e édition-version révisée

TABLE DES MATIERES

Avant-propos	1
Préambule	5
Principe 1 – Régime de gouvernance d'entreprise	11
<i>La société adopte un régime de gouvernance d'entreprise clair et transparent auquel elle assure une publicité adéquate.</i>	
Principe 2 – Mission du conseil d'administration	12
<i>Le conseil d'administration est en charge de la gestion de la société. Il agit comme organe collégial dans l'intérêt social et sert l'ensemble des actionnaires en veillant à assurer la réussite à long terme de la société.</i>	
Principe 3 – Composition du conseil d'administration et des comités spécialisés	14
<i>Le conseil d'administration est composé de personnes compétentes, intègres et avisées. Le choix de celles-ci est fait en tenant compte des spécificités de la société.</i>	
<i>Le conseil d'administration veille à instaurer les comités spécialisés nécessaires au bon accomplissement de sa mission.</i>	
Principe 4 – Nomination des administrateurs et des membres de la direction	17
<i>La société instaure une procédure formelle de nomination des administrateurs et des membres de la direction.</i>	
Principe 5 – Conflits d'intérêts et règles de déontologie	19
<i>Les administrateurs doivent faire preuve d'intégrité et d'engagement. Représentant chacun l'ensemble des actionnaires, ils prennent leurs décisions dans le seul intérêt de la société et libres de tout conflit d'intérêts.</i>	
Principe 6 – Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration	21
<i>Le conseil d'administration évalue régulièrement son mode de fonctionnement et ses relations avec la direction.</i>	
Principe 7 – Structure de direction	22
<i>Le conseil d'administration met en place une structure de direction efficace. Il définit de façon claire les attributions et les devoirs de la direction et lui délègue les pouvoirs nécessaires au bon accomplissement de ceux-ci.</i>	

Principe 8 – Politique de Rémunération	24
<i>La société s'assure le concours d'administrateurs et de membres de la direction qualifiés à travers une politique de rémunération équitable et conforme aux intérêts à long terme de la société.</i>	
Principe 9 –Reporting financier, contrôle interne, et gestion des risques	28
<i>Le conseil d'administration arrête des règles rigoureuses en matière de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques visant à protéger les intérêts de la société.</i>	
Principe 10 – Actionnaires	31
<i>La société respecte les droits de ses actionnaires et leur assure un traitement égal. La société définit une politique de communication active à l'égard de ses actionnaires.</i>	
Annexe A: Notion de contrôle	33
Annexe B: Exigences de transparence Charte de gouvernance d'entreprise (la charte GE)	34
Annexe C: Exigences de transparence Déclaration sur la gouvernance d'entreprise (la déclaration GE)	35
Annexe D: Critères d'indépendance	37

Avant-propos

Les X Principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg connaissent aujourd'hui leur seconde révision depuis leur élaboration en 2006, ce qui témoigne sans aucun doute de l'évolution significative de la gouvernance d'entreprise depuis quelques années.

Après avoir pris l'initiative d'élaborer un premier ensemble de règles de gouvernance d'entreprise au Luxembourg en 2006, le Conseil d'administration de la Bourse de Luxembourg se félicite aujourd'hui de l'essor des X Principes qui prennent en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes tels les sociétés, les actionnaires, les salariés et les clients.

Après l'entrée en vigueur des X Principes au 1^{er} janvier 2007 et après une première révision en octobre 2009, et surtout après les premières leçons tirées de la crise financière, il a été jugé utile et nécessaire de procéder à une 2^e révision des X Principes afin de les améliorer et de les adapter à la réalité suite aux conclusions qui ont été tirées de leur application.

Ainsi, un des principaux atouts, à savoir la flexibilité du système «se conformer ou expliquer» («comply or explain») qui offre la possibilité aux sociétés de déroger aux recommandations lorsque leurs spécificités le justifient, a atteint ses limites en raison d'explications insuffisantes. Ce constat réalisé au niveau européen est confirmé également au Luxembourg.

Par conséquent, une adaptation du système par l'application d'exigences plus précises est devenue nécessaire afin de garantir une explication appropriée et de maintenir ainsi un degré élevé de flexibilité. Cette évolution permettra à chaque société d'adapter ses justifications en fonction de sa taille, de son activité et sa culture.

La Bourse de Luxembourg continue d'être convaincue que les X Principes de gouvernance d'entreprise doivent être adaptés afin de tenir compte de l'expérience acquise, de l'évolution des pratiques juridiques ainsi que du monde des affaires.

L'amélioration du concept de la gouvernance d'entreprise dans les pays limitrophes et européens de même que le cadre réglementaire et l'application qui en est faite au Luxembourg, ont alimenté les réflexions quant à la révision des X principes de gouvernance au sein du groupe de travail.

Enfin, au nom du Conseil d'administration et de la Direction de la Bourse de Luxembourg, je remercie tous ceux qui ont contribué à l'élaboration des X Principes de gouvernance d'entreprise, en particulier les membres du groupe de travail dont il convient de saluer l'engagement.

Frank Wagener
Président du Conseil d'administration

Luxembourg, le 15 mars 2013

Avant-propos

Depuis 20 ans, sous l'influence de scandales de mauvaise gouvernance retentissants, les efforts en vue de définir et arrêter les règles de bonne gouvernance, jusque-là non écrites, ont abouti à une documentation de plus en plus volumineuse. De nombreux «Codes» ou «Recommandations» sont progressivement devenus officiels et contraignants.

Sous l'impulsion des recommandations prises au niveau de l'Union Européenne, la Bourse de Luxembourg a défini et édicté pour les sociétés cotées sur son marché réglementé les «X Principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg», ci-après les «X Principes».

La Bourse a donc choisi un système régulateur basé sur les principes. Ces principes doivent guider et faciliter l'exercice équilibré des pouvoirs et du contrôle dans les sociétés, et favoriser le dialogue et la transparence, sans pour autant freiner la liberté d'entreprendre, dans l'intérêt des entreprises concernées. S'y ajoute l'objectif éminent de promouvoir l'engagement des actionnaires, souvent dispersés, et leur implication dans les affaires de la société dont ils sont, en définitive, les propriétaires.

La gestation de cette 3^{ème} édition des «X Principes» s'est faite dans une période dominée d'un côté par les chocs provoqués par de nouvelles révélations de situations de mauvaise gouvernance et de l'autre par une recrudescence des efforts des législateurs de discipliner les comportements des acteurs de façon de plus en plus minutieuse et pointue. Persuadée que tout effort visant à légiférer jusqu'à sa disparition la «mauvaise gestion» serait vain, la Société de la Bourse de Luxembourg a préféré retenir une régulation basée sur les principes. Les «X Principes» ainsi retenus, normatifs, à large empreinte couvrant les aspects majeurs de la gouvernance, sont obligatoires sans exception. Ils sont mis en pratique, de façon non exhaustive, par des «Recommandations» impératives. Cependant, dans l'application de ces «Recommandations» il est laissé aux entreprises un champ d'appréciation. Ainsi une société peut adapter une «Recommandation» à sa situation propre ; mais elle a alors l'obligation d'expliquer dans sa communication les déviations retenues («comply or explain»).

Plusieurs changements apportés au texte des «X Principes» pour cette 3^{ème} édition se situent bien au niveau des principes et touchent les domaines de la transparence, des valeurs et de la déontologie. Ils aspirent à l'idéal du «bon père de famille». En effet, cet archétype du Code civil doit avoir son équivalent dans le domaine de la gouvernance des sociétés dans la personne du dirigeant avisé, diligent, et soucieux des intérêts sociaux qui lui sont confiés comme s'il s'agissait des siens propres. C'est un tel état d'esprit qui dictera au dirigeant les comportements et les décisions appropriés et de bonne gouvernance, susceptibles d'emporter l'adhésion commune, ultime critère de valeur. C'est à une telle attitude que se réfèrent les «X Principes».

L'approche principielle retenue pose fermement la substance des «X Principes» dans le domaine de la culture d'entreprise, culture qui se construit autant par l'exemple et l'éducation, que par les lois et les règlements. Les entreprises sont donc bien inspirées lorsqu'elles font de la bonne gouvernance un élément principal de leur programme de formation du personnel.

Le groupe de travail mis en place par la Société de la Bourse de Luxembourg en vue de la révision des «X Principes» et composé de représentants de sociétés cotées et de la Bourse, avait, comme pour les éditions précédentes, la tâche complexe de trouver un juste compromis pour éviter de succomber ni à la pression en faveur d'une réglementation tatillonne et micrométrique, ni à la facilité de la réglementation purement abstraite. Due considération a dû être donnée au caractère international de nombreuses sociétés cotées à Luxembourg, certaines ayant une cotation sur plusieurs places les plaçant sous l'empire de plusieurs codes de gouvernance. L'approche principielle retenue et sa conformité au système adopté au niveau européen favorisent la compatibilité des «X Principes» avec les codes des grandes places européennes.

Le résultat approuvé par la Société de la Bourse de Luxembourg constitue un ensemble de règles fortes, pratiques et utiles. Je remercie mes collègues du groupe de travail de leur participation active et compétente.

Alain Georges
Président du groupe de travail

Luxembourg, 15 mars 2013

Préambule

1. La gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise, ou « corporate governance », est constituée par le corps des principes, règles et usages organisant la gestion et le contrôle des entreprises. Elle couvre donc l'articulation des pouvoirs entre les actionnaires et la direction d'une société, et principalement le fonctionnement du conseil d'administration de la société.

Ces règles concernent en premier lieu le conseil d'administration, son fonctionnement et l'exercice de ses devoirs et responsabilités. Elles recouvrent l'ordonnance des relations entre le conseil et les actionnaires, d'une part, et entre le conseil et la direction générale de la société, d'autre part.

Une bonne gouvernance d'entreprise comprend les procédures et instruments permettant un équilibre optimal entre l'esprit d'entreprise et la recherche de la performance, d'une part, et le contrôle et la prévention des risques, d'autre part.

Une bonne gouvernance fait partie intégrante de la culture de l'entreprise, reflète les valeurs d'intégrité et de responsabilité, et repose sur la transparence des processus de décision et le respect des intérêts des actionnaires et de toutes les autres parties prenantes (« stakeholders »), à savoir les régulateurs, les employés, les fournisseurs, les clients, et la société civile plus généralement. Elle implique une gestion des risques efficace, des mécanismes de contrôle rigoureux, une approche transparente des conflits d'intérêts et des redditions de compte régulières de la direction au conseil d'administration, et de ce dernier à l'assemblée générale des actionnaires.

La bonne gouvernance est donc un facteur de stabilité pour les sociétés et leur environnement social et politique et, de ce fait, elle favorise un climat propice à l'investissement, contribue à la création de valeur à long terme et à la croissance économique.

2. Cadre de référence

Les X Principes de gouvernance d'entreprise doivent être considérés comme complémentaires à la législation luxembourgeoise, à laquelle ils ne peuvent déroger. Aucun Principe, ni aucune Recommandation, ne peuvent être interprétés comme contraires au droit luxembourgeois.

Les X Principes sont basés sur la législation luxembourgeoise existante relative aux sociétés commerciales et en particulier sur la réglementation financière applicable aux sociétés cotées en bourse. Il a été tenu compte également des règlements et recommandations pris au niveau européen et des textes concernant la gouvernance existant dans les pays limitrophes.

Les X Principes ont été influencés par diverses spécificités luxembourgeoises :

- la forte hétérogénéité des sociétés dont les actions sont admises à la négociation sur le marché réglementé de la Bourse de Luxembourg (allant de sociétés de taille importante à caractère multinational à de petites sociétés industrielles et commerciales, ou à des sociétés d'investissement),

- la structure de l'actionnariat des sociétés (sociétés à actionnaires de référence, sociétés ayant un actionnariat fortement dispersé, petites sociétés à actionnariat plus réduit ou encore sociétés dont l'actionnariat est largement composé d'actionnaires-investisseurs), et
- certaines situations spéciales d'administrateurs [(administrateurs représentant un actionnaire public (loi du 25 juillet 1990) ou les travailleurs de l'entreprise (loi du 6 mai 1974)].

Les X Principes ont été rédigés pour des sociétés anonymes ayant une structure de gouvernance moniste (avec conseil d'administration), ce qui représente la forme la plus fréquemment adoptée par les sociétés au Luxembourg. Ils ont cependant vocation à s'appliquer également aux autres formes de sociétés, y compris celles ayant une structure de gouvernance dualiste avec un conseil de surveillance et un directoire. Dans ce cas, les X Principes doivent être interprétés et appliqués par analogie.

3. Structure, contenu et caractéristiques des X Principes de gouvernance d'entreprise

Les X Principes comprennent trois ensembles de règles :

- les Principes obligatoires proprement dits (« comply »),
- les Recommandations (« comply or explain »), et
- les Lignes de Conduite, qui sont indicatives mais non contraignantes.

Les X Principes sont obligatoires. Ils sont d'une portée suffisamment large pour que toutes les sociétés puissent y adhérer, quelles que soient leurs spécificités. Toutes les sociétés luxembourgeoises dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé opéré par la Bourse de Luxembourg (les « sociétés visées ») doivent donc les appliquer sans exception.

Les **Recommandations** (dont certaines sont détaillées dans les annexes aux X Principes) décrivent la bonne application des principes. **Il est demandé aux sociétés de se conformer aux Recommandations ou d'expliquer pourquoi elles y dérogent.** Dans ces cas, les sociétés doivent déterminer les règles les plus adaptées à leur situation spécifique et fournir une explication à cet effet dans la déclaration sur la gouvernance d'entreprise de leur rapport annuel. Cette approche flexible est basée sur le système « se conformer ou expliquer » (« comply or explain »). Adoptée depuis longtemps dans de nombreux pays, elle est recommandée par l'OCDE et la Commission Européenne. Grâce à sa souplesse, cette approche permet la prise en considération des spécificités des sociétés, comme leur nationalité, leur taille, leur structure d'actionnariat, leurs activités, leur exposition aux risques et leur structure de gestion.

Les sociétés visées de taille plus réduite, en particulier celles qui viennent d'être admises à la négociation sur le marché, ainsi que les jeunes sociétés en croissance, peuvent estimer que dans leur cas certaines Recommandations sont disproportionnées ou moins pertinentes. De même, les sociétés holding et les sociétés d'investissement peuvent avoir besoin d'une structure différente pour leur conseil d'administration, ce qui peut avoir un impact sur la pertinence de certaines

Recommandations à leur égard. Ainsi, par exemple, les tâches du comité de nomination et du comité de rémunération peuvent être remplies par un seul et même comité.

Les Recommandations sont complétées par des **Lignes de Conduite**, qui constituent des conseils sur la manière appropriée pour une société d'appliquer ou d'interpréter les Recommandations et reflètent les bonnes pratiques («best practices»). Les Lignes de Conduite sont optionnelles et ne sont donc pas soumises à l'obligation de «se conformer ou expliquer».

4. Informations à publier

La transparence - par le biais de la publication par chaque société des principes de gouvernance d'entreprise qu'elle applique - est un élément essentiel que les X Principes veulent favoriser afin de permettre un contrôle externe effectif de l'application des X Principes par la société en question.

La publication des informations sur la gouvernance d'entreprise est organisée dans deux documents différents :

- la charte de gouvernance d'entreprise publiée sur le site Internet de la société, et
- la déclaration sur la gouvernance d'entreprise du rapport annuel.

Dans la charte de gouvernance d'entreprise, la société décrit les principaux aspects de sa politique de gouvernance d'entreprise, notamment sa structure, le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration, de ses comités et de la direction, et d'autres points importants (par exemple, la politique de rémunération). Cette Charte doit être mise à jour régulièrement.

La déclaration sur la gouvernance d'entreprise du rapport annuel comporte surtout des informations factuelles sur la gouvernance d'entreprise et le fonctionnement des organes pendant l'exercice écoulé, y compris les changements intervenus, comme la nomination de nouveaux administrateurs et la désignation des membres des comités, ainsi que le rapport de rémunération.

5. Contrôle et respect

Un système de contrôle impliquant les actionnaires, le conseil d'administration, la Bourse de Luxembourg, la Commission de Surveillance du Secteur Financier («CSSF») et les autres parties prenantes, doit assurer le meilleur respect des principes de gouvernance d'entreprise. A ce système de contrôle peuvent s'ajouter d'autres mécanismes.

- Le conseil d'administration

Dans une structure moniste, le conseil d'administration joue un double rôle : encadrer et diriger l'entreprise, d'une part, et assurer un contrôle effectif de la direction, d'autre part. Le conseil d'administration doit veiller à l'exactitude et à l'exhaustivité de la charte de gouvernance d'entreprise et de la déclaration sur la gouvernance d'entreprise du rapport annuel. Alors que les administrateurs non exécutifs et ceux qui ont la qualité d'indépendant, formant idéalement la majorité du conseil, ont le devoir particulier d'assumer cette responsabilité, elle incombe à tous les administrateurs, qui tous doivent faire preuve d'indépendance de jugement, d'intégrité, de force de caractère et d'objectivité pour assurer ce rôle.

- Les actionnaires

Etant donné l'approche souple «se conformer ou expliquer» préconisée par les X Principes, les actionnaires, et plus particulièrement les investisseurs institutionnels, ont un rôle prépondérant à jouer dans l'évaluation de la gouvernance d'entreprise de la société.

Les actionnaires doivent examiner attentivement les raisons fournies par la société lorsqu'elle s'écarte des Recommandations ou ne se conforme pas à celles-ci, et porter un jugement raisonné dans chaque cas. Lorsque les actionnaires n'acceptent pas les positions adoptées par la société, il est de leur devoir de communiquer leur position à sa direction ou à son conseil d'administration, et le cas échéant d'entrer en dialogue avec la société à ce sujet.

- La Bourse de Luxembourg

La Bourse de Luxembourg contribue au contrôle externe de l'application par les sociétés cotées des X Principes en apportant son soutien et ses conseils à celles-ci pour faciliter la mise en œuvre des X Principes.

Elle attire l'attention de toute société cotée sur toute omission ou exception non justifiée aux X Principes, et le cas échéant l'invite à s'expliquer à ce sujet auprès de la Bourse. La Bourse de Luxembourg se réserve la possibilité de publier périodiquement des rapports sur les pratiques de gouvernance d'entreprise des sociétés luxembourgeoises cotées.

En ce qui concerne les points dont la publication est imposée par la législation ou la réglementation en vigueur, que ces points soient repris ou non dans les X Principes, les compétences de la CSSF, y compris celle de prendre des sanctions, sont prépondérantes.

6. Suivi

La définition de ce que constitue une bonne gouvernance d'entreprise est amenée à évoluer avec les changements de la vie des affaires, les exigences des marchés financiers ou encore les évolutions en matière du droit des sociétés.

Il est, dès lors, important pour les sociétés d'assurer un suivi régulier des X Principes et un examen continu des Recommandations en vue des adaptations qui peuvent devenir nécessaires. Ceci nécessite la mise en place d'un processus approprié. Le groupe de travail «gouvernance d'entreprise» de la Bourse de Luxembourg en est l'instrument. C'est dans le cadre de ce rôle qu'il a préparé cette troisième édition révisée des X Principes.

7. Portée et entrée en vigueur

Les X Principes s'appliquent aux sociétés de droit luxembourgeois dont les actions sont cotées sur un marché réglementé opéré par la Bourse de Luxembourg, à l'exception des SICAV et OPC réglementés, qui sont soumis à une réglementation spécifique.

Néanmoins, étant donné leur souplesse, les X Principes peuvent utilement servir de cadre de référence pour toutes les sociétés de droit luxembourgeois, ou de droit non luxembourgeois, y

compris les sociétés de droit luxembourgeois ayant demandé l'admission de leurs actions sur un marché réglementé étranger. Lorsque les sociétés luxembourgeoises admises à la négociation sur différents marchés réglementés en plus du marché réglementé opéré par la Bourse de Luxembourg, sont confrontées à plusieurs codes de conduite en matière de gouvernance d'entreprise, elles sont invitées à appliquer les X Principes. Le caractère normatif des X Principes permet en effet, dans la plupart des circonstances, à ces sociétés de respecter, également les dispositions des codes de gouvernance en vigueur sur d'autres marchés réglementés.

La troisième édition des X Principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg entre en vigueur le 1er mai 2013 et concerne les rapports annuels relatifs aux exercices à compter de cette date.

Principe 1 – Régime de gouvernance d'entreprise

La société adopte un régime de gouvernance d'entreprise clair et transparent auquel elle assure une publicité adéquate.

Recommandation 1.1. Le régime de gouvernance d'entreprise est défini dans les statuts de la société et les règlements d'ordre intérieur du conseil d'administration et de la direction.

Ligne de conduite Le régime de gouvernance d'entreprise tient compte de la nature, de la taille et de la complexité de l'activité et des besoins de chaque société.

Recommandation 1.2. Le régime de gouvernance d'entreprise précise les fonctions du conseil d'administration et de la direction ainsi que leurs pouvoirs et obligations respectives. Ceux-ci doivent être décrits dans le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration et dans celui de la direction.

Recommandation 1.3. Le pouvoir exécutif de la gestion de la société est confié à une direction présidée par une personne distincte du président du conseil d'administration. Le conseil d'administration établit une claire distinction entre les devoirs et responsabilités de son président et du président de la direction et l'arrête par écrit.

Ligne de conduite Les administrateurs non exécutifs choisissent parmi les administrateurs indépendants un administrateur indépendant senior. Il présidera les comités de nomination et de rémunération. L'administrateur indépendant senior est chargé particulièrement de veiller au strict respect des règles de bonne gouvernance et de l'application rigoureuse des X Principes. Il sera l'interlocuteur privilégié du président du conseil d'administration pour ces domaines.

Recommandation 1.4. La société arrête une charte de gouvernance (charte GE) décrivant les principaux aspects de sa gouvernance d'entreprise, y compris les éléments prévus par les dispositions de l'annexe B.

Recommandation 1.5. La charte GE comprend l'engagement de la société à respecter les principes de gouvernance d'entreprise fixés par le présent texte.

Recommandation 1.6. La charte GE est mise à jour aussi souvent que nécessaire pour refléter à tout moment le régime de gouvernance d'entreprise de la société. Elle est publiée sur le site Internet de la société avec l'indication de la date de la dernière mise à jour.

Recommandation 1.7. La société publie une déclaration sur la gouvernance d'entreprise (ci-après, la «déclaration GE»), dans une section spécifique du rapport de gestion ou dans un chapitre distinct publié avec le rapport de gestion dans le rapport annuel, décrivant tous les éléments pertinents concernant la gouvernance d'entreprise de l'exercice écoulé. Ce document comprend au moins les éléments cités dans les dispositions de l'annexe C. Si la société n'applique pas totalement une ou plusieurs recommandations elle soumet au conseil d'administration, pour approbation expresse, chaque déviation et chaque non-application d'une ou plusieurs recommandations avec des explications précises. Elle explique ces décisions dans la déclaration GE.

Principe 2 – Mission du conseil d'administration

Le conseil d'administration est en charge de la gestion de la société. Il agit comme organe collégial dans l'intérêt social et sert l'ensemble des actionnaires en veillant à assurer la réussite à long terme de la société.

Recommandation 2.1. Le conseil d'administration, ainsi que chacun de ses membres, est tenu à un devoir de loyauté envers la société et tous ses actionnaires.

Recommandation 2.2. Le conseil d'administration est organisé de manière à permettre l'exécution efficace de ses tâches.

Ligne de conduite Le conseil d'administration se réunit autant de fois que nécessaire pour remplir efficacement ses obligations.

Pour suivre le développement des activités de la société, une fréquence au moins trimestrielle des réunions du conseil d'administration est appropriée.

Recommandation 2.3. Le conseil d'administration décide notamment des valeurs et des objectifs de la société, de sa stratégie et des politiques clés pour les mettre en œuvre, ainsi que du niveau de risque acceptable pour la société. Il établit les comptes annuels et périodiques.

Ligne de conduite 1 Le conseil d'administration veille à ce que les ressources financières et humaines nécessaires soient disponibles pour permettre à la société d'atteindre ses objectifs.

Ligne de conduite 2 Le conseil d'administration établit les principales catégories de risques auxquels l'entreprise est confrontée tels que les risques financiers, les risques stratégiques, les risques opérationnels, les risques juridiques et réglementaires, les risques d'atteintes à la réputation, et les autres risques. Le conseil d'administration détermine les risques qu'il conviendra de suivre particulièrement.

Ligne de conduite 3 Le conseil d'administration établit des règles de déontologie.

Ligne de conduite 4 En définissant les valeurs de la société, le conseil d'administration donne pleine considération à sa politique du personnel et à sa déontologie commerciale.

Ligne de conduite 5 En définissant les valeurs de la société, le conseil d'administration prend en considération tous les aspects de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Recommandation 2.4. Le conseil d'administration désigne un président qui établit l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration après avoir consulté le président de la direction. Le président veille à ce que les procédures relatives aux réunions du conseil d'administration, à leur préparation, aux délibérations, aux prises de décision et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement. Il prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance au sein du conseil d'administration en contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des vues de chacun des membres et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil d'administration.

Ligne de conduite 1 Le président veille à la bonne application des règles de gouvernance et établit des relations étroites avec la direction en lui apportant son conseil et ses avis, dans le respect des responsabilités exécutives de cette dernière.

Ligne de conduite 2 Le président entretient un contact régulier avec l'administrateur indépendant senior et prépare avec lui les mesures et démarches concernant les questions de gouvernance de la société.

Recommandation 2.5. Aucun administrateur individuel ou groupe d'administrateurs ne doit dominer la prise de décision dans le conseil d'administration. La prise de décision doit permettre à chaque administrateur d'exprimer son point de vue.

Ligne de conduite Tous les administrateurs contribuent au développement de la stratégie et des politiques clés par une discussion critique et constructive des propositions soumises.

Recommandation 2.6. Le conseil d'administration nomme un secrétaire qui veille, sous l'autorité du président, à l'application des procédures et règles applicables au fonctionnement du conseil d'administration. Le secrétaire établit en concertation avec le président du conseil d'administration les procès-verbaux qui résument les délibérations des réunions du conseil d'administration et notent les décisions prises par celui-ci. Ces procès-verbaux sont soumis à l'approbation du conseil d'administration.

Ligne de conduite Les procès-verbaux indiquent les votes émis par les administrateurs.

Principe 3 – Composition du conseil d'administration et des comités spécialisés

Le conseil d'administration est composé de personnes compétentes, intègres et avisées. Le choix de celles-ci est fait en tenant compte des spécificités de la société.

Le conseil d'administration veille à instaurer les comités spécialisés nécessaires au bon accomplissement de sa mission.

Recommandation 3.1. Le conseil d'administration comprend des représentants des actionnaires et doit comprendre un nombre approprié d'administrateurs indépendants.

Ligne de conduite Le nombre d'administrateurs indépendants est fonction notamment de la nature de l'activité de la société et de la structure de son actionariat. Leur nombre doit être au moins de deux.

Recommandation 3.2. Les membres du conseil d'administration représentent par leur diversité une complémentarité d'expériences et de connaissances utiles à la société. La liste des membres du conseil d'administration est publiée dans la déclaration GE, cette publication contient des informations sur le degré d'indépendance de chaque membre du conseil d'administration.

Ligne de conduite Afin d'assurer une composition équilibrée du conseil d'administration, il sera tenu compte des spécificités de la société et de ses activités, et notamment des divers métiers de la société et de leur diversité géographique.

Recommandation 3.3. Le conseil d'administration doit avoir une taille appropriée pour permettre la prise efficace de décisions. Il est suffisamment étoffé pour que ses membres y apportent l'expérience et la connaissance de différents domaines et que les changements dans sa composition n'apportent pas de perturbation. Pour assurer une délibération et une prise de décision efficaces, le nombre des administrateurs doit rester limité.

Ligne de conduite Un nombre de 16 administrateurs peut être considéré comme un maximum raisonnable.

Recommandation 3.4. Le conseil d'administration doit être organisé de façon à ce que les administrateurs faisant partie de la direction (ci-après «administrateurs exécutifs») et non exécutifs aient un accès équivalent aux informations et aux ressources nécessaires à l'exercice de leur mandat.

Recommandation 3.5. Pour être considéré comme indépendant, un administrateur doit être libre de toute relation d'affaires importante avec la société, de tout lien de proche parenté avec les membres de la direction, ou de toute autre relation avec la société, ses actionnaires de contrôle ou les membres de la direction, de nature à affecter l'indépendance de jugement de cet administrateur.

La société établit en détail les critères d'appréciation de l'indépendance sur base de ce qui précède. L'énumération de ces critères est publiée dans la déclaration GE. A cet effet, la société peut s'inspirer des critères d'indépendance figurant à l'annexe D du présent texte.

Recommandation 3.6. La société veille à ce que les nouveaux administrateurs soient initiés au fonctionnement de la société pour leur permettre de contribuer dans les meilleures conditions aux travaux du conseil d'administration. La société consacre suffisamment de ressources à la formation initiale et continue de ses administrateurs.

Ligne de conduite 1 La société met à disposition de ses nouveaux administrateurs une formation en gouvernance offerte soit en interne, soit par des instituts spécialisés en externe.

Ligne de conduite 2 Pour les administrateurs appelés à faire partie d'un comité du conseil d'administration, le programme de formation initiale couvre la description des attributions de ce comité et des compétences nécessaires à l'exécution de sa mission.

Ligne de conduite 3 Pour les nouveaux membres du comité d'audit, le programme de formation comprend une vue d'ensemble de l'organisation du contrôle interne et des systèmes de gestion des risques de la société. En particulier, ils reçoivent des informations complètes sur les caractéristiques comptables, financières et opérationnelles de la société. Le programme inclut également des contacts avec le réviseur d'entreprises agréé et l'auditeur interne. Le conseil d'administration veille particulièrement à ce que les administrateurs puissent acquérir les compétences nécessaires pour gérer les différents risques jugés comme devant faire l'objet d'un suivi particulier.

Recommandation 3.7. Les administrateurs mettent à jour leurs compétences et développent leur connaissance de la société en vue de remplir leur rôle dans le conseil d'administration et, le cas échéant, dans les comités du conseil d'administration. Les administrateurs doivent acquérir une très bonne compréhension de l'activité économique de la société et le cas échéant de la structure du groupe.

Ligne de conduite Le président du conseil d'administration s'assure que les ressources nécessaires au développement et à la mise à jour des connaissances et des compétences des administrateurs sont disponibles.

Recommandation 3.8. L'ensemble des administrateurs doit disposer à temps des informations nécessaires à la bonne exécution de leur mission.

Ligne de conduite 1 Le président du conseil d'administration veille, avec l'aide du secrétaire et de la direction, à ce que les administrateurs reçoivent en temps utile des informations adéquates leur permettant d'accomplir leur mission en connaissance de cause.

Ligne de conduite 2 Les administrateurs étudient et analysent les informations reçues. Par ailleurs, ils peuvent demander par l'intermédiaire du président du conseil d'administration des informations complémentaires chaque fois qu'ils le jugent approprié.

Recommandation 3.9. Le conseil d'administration veille à constituer des comités spécialisés ayant pour mission de procéder à l'examen des questions spécifiques qu'il détermine afin de le conseiller à ce sujet. Il en choisit le président et les membres, en tenant compte de la nécessité, d'une part, d'assurer un certain renouvellement de ceux-ci et, d'autre part, d'éviter une dépendance à l'égard de certaines personnes. La prise de décision reste une compétence collégiale du conseil d'administration qui demeure pleinement responsable des décisions prises dans son domaine de compétence.

Ligne de conduite Le nombre idéal pour la composition des comités spécialisés est de 4 personnes.

Recommandation 3.10. Les comités du conseil d'administration s'acquittent de leurs tâches dans le cadre du mandat qui leur a été donné et veillent à rendre régulièrement compte de leur activité et des résultats de leurs travaux au conseil d'administration.

Recommandation 3.11. Les comités peuvent faire appel à des experts en vue d'obtenir les informations nécessaires à la bonne conduite de leur mission. Chaque comité obtient de la société les moyens financiers dont il a besoin à cet effet.

Principe 4 – Nomination des administrateurs et des membres de la direction

La société instaure une procédure formelle de nomination des administrateurs et des membres de la direction.

Recommandation 4.1. Le conseil d'administration établit les critères et procédures de nomination pour les administrateurs en prévoyant, le cas échéant, des règles spécifiques pour les administrateurs exécutifs, sans préjudice des dispositions légales concernant le statut des administrateurs représentant l'Etat ou une personne morale de droit public dans une société anonyme et de celles concernant les comités mixtes dans les entreprises du secteur privé et organisant la représentation des salariés dans les sociétés anonymes.

Parmi les critères à retenir pour la nomination et le renouvellement des administrateurs, la société tient compte, en dehors de l'ensemble des critères de compétences, de critères de diversité notamment liés à l'expérience professionnelle, l'origine géographique et la représentation appropriée des deux sexes.

Ligne de conduite Une procédure de nomination doit prévoir le destinataire des propositions de nomination, les délais à respecter et les modes de publication.

Recommandation 4.2. Le conseil d'administration constitue parmi ses membres un comité de nomination qui l'assiste dans la sélection des administrateurs. Il en arrête le règlement d'ordre intérieur.

Lorsque la société ne dispose pas d'un comité de nomination, le conseil en assume les devoirs et la nécessité d'en créer un est évaluée annuellement.

Recommandation 4.3. Le comité de nomination est composé d'une majorité d'administrateurs non exécutifs. Il contient un nombre approprié d'administrateurs indépendants.

Le comité de nomination ne pourra être présidé par un administrateur exécutif.

Le conseil d'administration s'assure que le comité de nomination dispose des compétences et des moyens nécessaires à l'exercice effectif de son rôle.

Le président du comité de nomination fait établir un compte-rendu des réunions.

Recommandation 4.4. Le comité de nomination évalue régulièrement sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires au règlement d'ordre intérieur.

Recommandation 4.5. Le comité de nomination se réunit aussi souvent qu'il le considère nécessaire.

Recommandation 4.6. Après chaque réunion du comité de nomination, son président en fait rapport au conseil d'administration.

Recommandation 4.7. Pour tout poste à pourvoir, une évaluation par le comité de nomination est faite des compétences, des connaissances et de l'expérience existantes et nécessaires. Sur base

de cette évaluation, une description du rôle, ainsi que des compétences, des connaissances et de l'expérience requises est élaborée.

Ligne de conduite 1 Le comité de nomination peut se faire assister dans sa mission par des experts externes.

Ligne de conduite 2 Le comité de nomination prépare des plans pour la succession des administrateurs. Il veille à ce qu'à tout moment, l'équilibre des compétences et la diversité soient maintenus au sein du conseil d'administration. Il veille à ce qu'il y ait un nombre approprié d'administrateurs indépendants.

Ligne de conduite 3 Dans le cas d'une nouvelle nomination, le président du comité de nomination s'assure qu'avant d'évaluer la candidature, il a reçu des informations suffisantes sur le candidat : son curriculum vitae ainsi que le cas échéant, les informations nécessaires à l'évaluation de son indépendance.

Recommandation 4.8. Le comité de nomination étudie toutes les propositions soumises par les actionnaires, le conseil d'administration ou la direction. Il a en outre le droit de proposer des candidats pour leur élection au conseil d'administration.

Ligne de conduite Le président de la direction est consulté par le comité de nomination et est habilité à lui soumettre des propositions, notamment lorsqu'il est question d'administrateurs exécutifs.

Recommandation 4.9. Le conseil d'administration arrête la liste des candidatures à soumettre à l'assemblée générale.

Recommandation 4.10. En cas de cooptation d'un administrateur pour pourvoir à un mandat d'administrateur devenu vacant, les recommandations ci-avant restent d'application.

Recommandation 4.11. Toute proposition de nomination d'un administrateur soumise à l'assemblée générale est accompagnée d'un avis du conseil d'administration. La proposition précise le terme proposé pour le mandat. Elle est accompagnée des informations utiles sur les qualifications professionnelles du candidat ainsi que d'une liste des fonctions et des mandats qu'il exerce. Le conseil d'administration indique si le candidat répond aux critères d'indépendance fixés par la société.

Ligne de conduite Les propositions de nomination sont communiquées dans un délai raisonnable avant l'assemblée.

Recommandation 4.12. Le conseil d'administration nomme les membres de la direction et en désigne le Président. Il veille à ce que les membres de la direction aient les compétences nécessaires pour assumer leurs responsabilités. Un membre de la direction doit être chargé du contrôle et du suivi des différents risques que le conseil d'administration a identifiés.

Recommandation 4.13. Le comité de nomination assiste le conseil d'administration dans la procédure de nomination des membres de la direction, en appliquant les recommandations 4.1 et 4.7 ci-dessus.

Le président de la direction est consulté d'office dans cette procédure.

Principe 5 – Conflits d'intérêts et règles de déontologie

Les administrateurs doivent faire preuve d'intégrité et d'engagement. Représentant chacun l'ensemble des actionnaires, ils prennent leurs décisions dans le seul intérêt de la société et libres de tout conflit d'intérêts.

Recommandation 5.1. Chaque administrateur veille à éviter tout conflit d'intérêts, direct ou indirect, avec la société ou une entité contrôlée par celle-ci. Il informe le conseil d'administration des conflits d'intérêts quand ils surviennent et s'abstient, sauf pour des opérations courantes conclues dans des conditions normales, de délibérer et de voter sur le point concerné conformément aux dispositions légales en la matière. Toute abstention motivée par un conflit d'intérêts est mentionnée au procès-verbal de la réunion et communiquée à la première assemblée générale subséquente, conformément aux dispositions légales en vigueur en ce domaine.

Ligne de conduite 1 Chaque administrateur informe le conseil d'administration de tout autre mandat, charge ou responsabilité – y compris des fonctions exécutives – qu'il viendrait à assumer pendant la durée de son mandat à l'extérieur de la société.

Ligne de conduite 2 Tout administrateur consulte le président du comité d'audit ou, à défaut, le président du conseil d'administration en cas d'incertitude sur le caractère d'une opération ou d'une transaction susceptibles de susciter un conflit d'intérêts dans son chef.

Recommandation 5.2. En cas de conflit d'intérêts déclaré, l'opération ou la transaction concernée est soumise par l'administrateur concerné, après information du président du conseil d'administration, au comité d'audit, ou au réviseur ou à un expert externe, si possible avant sa réalisation. L'avis de ces derniers est communiqué au conseil d'administration.

Recommandation 5.3. Les administrateurs sont tenus à la confidentialité des informations reçues en leur qualité d'administrateur et ne peuvent les utiliser à des fins autres que l'exercice de leur mandat.

Recommandation 5.4. Le conseil d'administration adopte les règles adéquates pour éviter que ses membres et les collaborateurs de la société se rendent coupables d'opérations d'initiés ou de manipulations de marché sur ses titres.

Recommandation 5.5. Le conseil d'administration élabore un ensemble de règles concernant les transactions sur les titres de la société, portant sur la conduite et la déclaration relatives aux transactions sur les actions ou autres instruments financiers de la société (ci-après les «titres de la société») effectuées pour compte propre par les administrateurs, les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes dans la société et les personnes ayant un lien étroit avec elles, ainsi que toutes les autres personnes tenues au respect de ces mêmes obligations. Les règles relatives aux transactions sur les titres de la société précisent quelles sont les informations relatives à ces transactions qui doivent être communiquées au marché.

Ligne de conduite 1 Les règles relatives aux transactions sur les titres de la société fixent les limites pour l'exécution de transactions sur les titres de la société pendant une période déterminée précédant la publication de ses résultats financiers («périodes fermées») ou toutes autres périodes considérées comme sensibles («périodes d'interdiction»).

Ligne de conduite 2 Le conseil d'administration veille à ce que soit désigné un «compliance officer» dont les obligations et responsabilités sont définies par les règles relatives aux transactions sur les titres de la société. Le «compliance officer» a notamment pour mission de veiller au respect des règles relatives aux transactions sur les titres de la société. Le «compliance officer» a en tout temps accès aux présidents du conseil d'administration et du comité d'audit.

Ligne de conduite 3 Toute transaction sur les titres de la société, effectuée par une personne tenue par les obligations mentionnées dans la présente recommandation, doit être autorisée par le «compliance officer». La transaction sera rendue publique conformément aux règles relatives aux transactions sur les titres de la société.

Recommandation 5.6. Chaque administrateur s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention requis et à limiter le nombre de ses autres engagements professionnels (en particulier les mandats détenus dans d'autres sociétés) dans la mesure nécessaire pour pouvoir s'acquitter correctement de ses tâches. Le nombre de mandats occupés est fonction de la nature, de la taille et de la complexité de l'activité de la société.

Ligne de conduite 1 Un administrateur ne devrait accepter qu'un nombre limité de mandats d'administrateur dans d'autres sociétés.

Un administrateur exécutif à temps plein ne devrait pas accepter plus de deux autres mandats en tant qu'administrateur non exécutif dans une société cotée. Nul ne devrait exercer la présidence du conseil d'administration de plus d'une société cotée.

Ligne de conduite 2 Chaque année la société publie les informations sur les mandats des administrateurs dans d'autres sociétés cotées dans son rapport annuel et sur son site Internet.

L'administrateur tient le secrétaire du conseil d'administration informé de tous les changements ultérieurs de ses engagements.

Recommandation 5.7. En cas de transaction entre la société ou une autre entité faisant partie du même groupe et une personne physique ou morale liée à un actionnaire disposant d'une représentation au sein du conseil d'administration, sauf pour des opérations courantes conclues dans des conditions normales, le conseil d'administration s'assure que la transaction est conclue à des conditions normales de marché.

Ligne de conduite 1 Le conseil d'administration peut consulter un expert afin de s'assurer que les termes et conditions de la transaction envisagée respectent les conditions normales de marché.

Ligne de conduite 2 Toute opération ou transaction, ou série d'opérations ou de transactions liées, conclues entre la société et un administrateur, ou une société dans laquelle cet administrateur a un intérêt direct ou indirect, doit être communiquée au comité d'audit, même s'il s'agit d'opérations ou transactions courantes conclues dans des conditions normales, lorsque ces opérations ou transactions atteignent en valeur un pourcentage significatif du chiffre d'affaires de la société.

Principe 6 – Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration

Le conseil d'administration évalue régulièrement son mode de fonctionnement et ses relations avec la direction.

Recommandation 6.1. Au moins tous les deux ans, le conseil d'administration consacre un point de l'ordre du jour d'une de ses réunions à un débat sur son fonctionnement, l'accomplissement effectif de son rôle et le respect des règles de bonne gouvernance.

Recommandation 6.2. Dans le cadre de l'évaluation de son fonctionnement, le conseil d'administration examine tout particulièrement sa composition, son organisation et son efficacité en tant qu'organe collégial, ainsi que ses relations avec la direction.

Il en tire les enseignements qui s'imposent et prend les mesures appropriées pour améliorer si nécessaire son fonctionnement.

Une évaluation similaire est effectuée par chacun des comités.

Ligne de conduite 1 Le conseil peut charger un expert externe de la tâche d'évaluation.

Ligne de conduite 2 Lors de son évaluation, le conseil d'administration

- fait le point sur les modalités de son fonctionnement ;
- vérifie que les points à l'ordre du jour sont suffisamment documentés et préparés.

Recommandation 6.3. Le conseil d'administration publie les modalités de son évaluation et, le cas échéant, des changements apportés à son fonctionnement.

Principe 7 – Structure de direction

Le conseil d'administration met en place une structure de direction efficace. Il définit de façon claire les attributions et les devoirs de la direction et lui délègue les pouvoirs nécessaires au bon accomplissement de ceux-ci.

Recommandation 7.1. Le conseil d'administration détermine la structure, l'organisation et le fonctionnement de la direction, en particulier ses responsabilités, ses obligations et ses pouvoirs qui sont consignés dans un règlement d'ordre intérieur de la direction. Ces principes sont revus et adaptés si l'exercice efficace des pouvoirs et obligations respectifs du conseil d'administration et de la direction le requiert.

Le conseil d'administration définit les compétences, connaissances et expériences nécessaires au fonctionnement efficace de la direction.

Ligne de conduite 1 La structure de direction peut reposer soit sur une délégation collective à un collège, soit sur une ou plusieurs délégations individuelles.

Ligne de conduite 2 Dans la définition des principes d'organisation et de fonctionnement de la direction, le conseil d'administration se concerta étroitement avec le président de la direction ou le directeur général.

Ligne de conduite 3 Un règlement d'ordre intérieur de la direction, détaillant les responsabilités, les obligations, la composition et le fonctionnement de la direction, est soumis par la direction au conseil d'administration.

Ligne de conduite 4 Le conseil d'administration veille à ce que les compétences, connaissances et expériences indispensables au fonctionnement efficace d'une direction collégiale soient réunies grâce à une composition diversifiée.

Recommandation 7.2. Le conseil d'administration confie à la direction, comprenant le cas échéant des administrateurs exécutifs, les pouvoirs nécessaires pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités et obligations.

Recommandation 7.3. Les membres de la direction

- sont chargés de la gestion journalière de la société ;
- sont responsables de la préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et exacte des états financiers conformément aux normes comptables et aux politiques de la société ;
- soumettent au conseil d'administration une évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la société ;
- soumettent régulièrement au conseil d'administration des propositions concernant la définition de la stratégie ;
- participent à la préparation des décisions à prendre par le conseil d'administration ;
- fournissent en temps utile au conseil d'administration toutes les informations nécessaires à l'exécution de ses obligations ;

- mettent en place des contrôles internes (systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres) sans préjudice du rôle du conseil d'administration en cette matière ;
- rendent régulièrement compte au conseil d'administration de l'exercice de leurs responsabilités.

Ligne de conduite La direction, par l'entremise de son président, établit des relations étroites avec le président du conseil d'administration en vue de l'organisation et de la coordination des devoirs ci-dessus.

Recommandation 7.4. Le conseil d'administration établit des procédures d'évaluation et d'examen critiques du fonctionnement de la direction et des performances de la direction dans son ensemble comme de chacun de ses membres.

Les administrateurs non exécutifs se réunissent une fois par an en dehors de la présence des administrateurs exécutifs. Au cours de cette réunion, une évaluation critique des performances des administrateurs exécutifs et des membres de la direction est effectuée.

Ligne de conduite 1 Le comité de rémunération assiste le conseil d'administration dans cette tâche.

Ligne de conduite 2 L'administrateur indépendant senior présidera les réunions périodiquement tenues en dehors de la présence des administrateurs exécutifs, notamment pour l'évaluation de la performance de l'ensemble des membres de la direction.

Principe 8 – Politique de Rémunération

La société s'assure le concours d'administrateurs et de membres de la direction qualifiés à travers une politique de rémunération équitable et conforme aux intérêts à long terme de la société.

Recommandation 8.1. La rémunération doit être suffisante pour permettre à la société d'attirer, motiver et garder des membres du conseil d'administration et de la direction correspondant aux qualités et compétences définies par son conseil d'administration.

La rémunération doit être structurée de façon à protéger la société contre la prise de risques excessifs.

Recommandation 8.2. La société décrit dans sa Charte GE sa politique de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction. Cette description doit préciser l'équilibre recherché entre les parties fixes et variables de la rémunération et couvrir, de manière exhaustive, les différents éléments qui rentrent dans la rémunération telle l'attribution d'actions, d'options sur actions ou tout autre droit d'acquisition d'actions, les options sur actions ou actions de la société, les jetons de présence, les conditions de retraite et de départ et les avantages particuliers, qu'ils soient attribués par la société elle-même ou ses filiales ou des sociétés membres du même groupe.

Recommandation 8.3. Tout changement significatif de la politique de rémunération doit être mis en évidence dans le rapport de rémunération. La société établit chaque année un rapport de rémunération à inclure dans la déclaration GE qui explique les liens entre la rémunération des dirigeants pour un exercice donné et la politique de rémunération de la société, en précisant les critères d'évaluation des prestations des dirigeants par rapport aux objectifs de la société, la période d'observation de cette évaluation et les méthodes de vérification des critères d'évaluation. Ces informations sont indiquées de manière à ne fournir aucune donnée confidentielle sur la stratégie de l'entreprise.

Recommandation 8.4. Le conseil d'administration arrête des règles simples, transparentes et précises pour la détermination de la rémunération de ses membres et de ceux de la direction.

Il définit des critères de performance significatifs, exigeants et objectifs dans le respect de la politique que la société a fixée en ce qui concerne la partie variable de cette rémunération y compris les bonus ainsi que l'attribution d'actions, d'options sur actions ou tout autre droit d'acquisition d'actions.

Ces critères doivent être en ligne avec les objectifs à moyen et long terme de la société et tenir compte de sa performance et de son développement effectifs et potentiels, de ses résultats et de la richesse créée au profit de la société et de ses actionnaires et des performances individuelles et collectives du conseil d'administration ou de la direction. Les critères prennent également en considération le niveau de risque approprié que le conseil d'administration a défini.

Ligne de conduite 1 Le conseil veille à ce que les règles d'attribution de bonus à un membre de la direction tiennent compte de ses performances à moyen terme.

Ligne de conduite 2 Le conseil veille à garder une relation équitable entre l'évolution des rémunérations individuelles moyennes au sein de l'entreprise et celle des rémunérations de la direction.

Ligne de conduite 3 Les indemnités de licenciement ou de rupture amiable d'un contrat de travail des dirigeants d'entreprises ensemble avec tout autre avantage octroyé en raison d'un licenciement ou en rapport avec une rupture amiable doivent correspondre à des performances effectives dans le temps et doivent être conçus de manière à ne pas récompenser l'échec. Les indemnités doivent être limitées à un maximum de deux années de rémunération annuelle fixe. Toute indemnité supplémentaire doit être fonction des résultats de la société.

Recommandation 8.5. Les critères de rémunération des administrateurs ainsi que les régimes d'attribution d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquisition d'actions au profit des membres du conseil d'administration et de la direction sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

Toute décote dans des plans d'options, donnant le droit de souscrire à des actions à un prix inférieur au cours de l'action à la date où le prix d'exercice est déterminé, ou à la moyenne des cours sur un certain nombre de jours précédant la date à laquelle le prix d'exercice est déterminé, doit être communiquée à l'assemblée générale des actionnaires.

Ligne de conduite Les conditions d'un régime d'attribution d'actions, d'options sur actions ou de tout autre droit d'acquisition d'actions ne sont pas susceptibles d'être réévaluées après avoir été mises en œuvre.

Les actions ne peuvent pas être attribuées définitivement moins de trois ans après l'attribution des options ou des droits d'acquisition d'actions, et à la condition que le bénéficiaire soit toujours au service de son employeur à cette date.

Recommandation 8.6. La rémunération des administrateurs non exécutifs est en rapport avec leurs responsabilités et le temps consacré à leur fonction.

Ligne de conduite Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas de rémunération liée aux performances individuelles, ni de bonus et formules d'intéressement à long terme, ni d'avantages en nature et d'avantages liés aux plans de pension.

Recommandation 8.7. Le conseil d'administration constitue parmi ses membres un comité de rémunération qui l'assiste dans la détermination de la politique de rémunération des administrateurs et des membres de la direction. Il en arrête le règlement d'ordre intérieur.

Lorsque la société ne dispose pas d'un comité de rémunération, la nécessité d'en créer un est évaluée annuellement. Jusqu'à la mise en place d'un comité de rémunération, le conseil d'administration en assume les tâches et responsabilités au moins une fois par an.

Recommandation 8.8. Le comité de rémunération est composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs. Il contient un nombre approprié d'administrateurs indépendants.

Le conseil d'administration s'assure que le comité de rémunération dispose des compétences et des moyens nécessaires à l'exercice effectif de son rôle.

Le président du comité de rémunération fait établir un compte-rendu des réunions.

Ligne de conduite 1 Le comité de rémunération est présidé par le président du conseil d'administration ou par un administrateur indépendant.

Ligne de conduite 2 Le comité de rémunération peut se faire assister dans sa mission par des experts externes.

Ligne de conduite 3 Le comité de rémunération entend le président de la direction.

Recommandation 8.9. Le comité de rémunération se réunit aussi souvent qu'il le considère nécessaire, mais au moins une fois par an.

Après chaque réunion du comité de rémunération, son président en fait rapport au conseil d'administration.

Recommandation 8.10. Le comité de rémunération évalue régulièrement sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires au règlement d'ordre intérieur.

Recommandation 8.11. Le comité de rémunération établit, au moins une fois par an, avec le président de la direction, une évaluation du fonctionnement de la direction et de la performance des membres de la direction conformément à la recommandation 7.4. Le président de la direction n'est pas présent lors de la discussion sur sa propre évaluation. Les critères d'évaluation sont clairement définis par le comité de rémunération.

Recommandation 8.12. Le comité de rémunération soumet au conseil d'administration des propositions sur la rémunération des membres de la direction, en veillant à ce que ces propositions soient conformes à la politique de rémunération adoptée par la société et à l'évaluation qui est faite de la performance de la personne concernée. A cet effet, le comité est informé de la rémunération totale versée à chaque membre de la direction par d'autres sociétés affiliées au groupe.

Recommandation 8.13. Aucune personne ne peut être impliquée dans la prise de décision concernant sa rémunération.

Recommandation 8.14. Les montants globaux des rémunérations directes et indirectes, d'une part de l'ensemble des administrateurs non exécutifs et, d'autre part, de l'ensemble des administrateurs exécutifs et des membres de la direction reçus du chef de leur fonction, sont publiés dans le rapport de rémunération. Une distinction est à faire entre la partie fixe et la partie variable de ces rémunérations. La société publie le nombre d'actions et d'options et les conditions de leur exercice accordées à ces mêmes ensembles de personnes. La société publie les autres avantages accordés, tels qu'avantages en nature, contributions à des régimes de pension et primes de départ.

Ligne de conduite La société précise le nombre de membres de la direction concernés.

Recommandation 8.15. La société met annuellement à l'ordre du jour de l'assemblée générale un point sur la rémunération des administrateurs.

Ligne de conduite Les actionnaires se prononcent sur chacun des montants, décrits à la recommandation 8.14, par un vote consultatif.

Principe 9 –Reporting financier, contrôle interne, et gestion des risques

Le conseil d'administration arrête des règles rigoureuses en matière de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques visant à protéger les intérêts de la société.

Recommandation 9.1. Le conseil d'administration constitue parmi ses membres un comité d'audit qui l'assiste dans l'exercice de ses responsabilités en matière de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques. Il en arrête le règlement d'ordre intérieur.

Lorsque la société ne dispose pas d'un comité d'audit, la nécessité d'en créer un est évaluée annuellement. Jusqu'à la mise en place d'un comité d'audit, le conseil d'administration, en étroite collaboration avec l'audit interne, le réviseur d'entreprises agréé et, le cas échéant, le «risk manager», en assume les tâches et responsabilités.

Ligne de conduite Tant que le conseil d'administration n'a pas constitué de comité d'audit, il se réunit au moins trois fois par an avec l'auditeur interne, le réviseur d'entreprises agréé et, le cas échéant, le «risk manager» pour discuter des aspects liés au reporting financier, au contrôle interne et à la gestion des risques.

Recommandation 9.2. Le conseil d'administration ou, le cas échéant, le comité d'audit examine régulièrement l'efficacité du système de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques dont s'est dotée la société. Il veille à ce que les audits réalisés et les rapports qui en sont faits soient conformes à un plan d'audit approuvé par le conseil d'administration ou le comité d'audit.

Recommandation 9.3. Le comité d'audit se compose exclusivement d'administrateurs non exécutifs dont au moins la moitié sont des administrateurs indépendants.

Le président du conseil d'administration ne préside pas le comité d'audit.

Le conseil d'administration s'assure que le comité d'audit dispose des compétences et des moyens nécessaires à l'exercice effectif de son rôle, notamment en matière financière, de gestion des risques, d'audit et de comptabilité.

Le président du comité d'audit fait établir un compte-rendu des réunions.

Ligne de conduite Le comité d'audit est présidé par un administrateur indépendant.

Un membre du comité d'audit dispose d'une formation en matière comptable et un autre membre dispose d'une formation en matière d'audit.

Une formation est organisée à l'intention des nouveaux membres du comité d'audit, couvrant notamment l'audit interne, la gestion des risques, les normes comptables applicables à la société, et la présentation du rapport du réviseur d'entreprises agréé.

Recommandation 9.4. Le comité d'audit associe à ses travaux et invite à participer à ses réunions toute autre personne dont il juge la collaboration utile. En outre, il est habilité à rencontrer toute personne en dehors de la présence de la direction. Il rencontre l'auditeur interne et le réviseur d'entreprises agréé au moins une fois par an en dehors de la présence d'un membre de la direction.

Recommandation 9.5. Le comité d'audit évalue régulièrement sa propre efficacité et recommande au conseil d'administration les ajustements nécessaires au règlement d'ordre intérieur.

Recommandation 9.6. Le comité d'audit se réunit aussi souvent qu'il le considère nécessaire, mais au moins trois fois par an.

Ligne de conduite Dans ses réunions, le comité d'audit traite au moins l'examen des résultats annuels et semestriels et la forme de leur communication aux actionnaires et au public, ainsi que la revue des principes de comptabilité appliqués par la société.

Recommandation 9.7. Après chaque réunion du comité d'audit, son président en fait rapport au conseil d'administration en identifiant les questions pour lesquelles il estime qu'une action ou une amélioration est nécessaire et en faisant des recommandations sur les mesures à prendre.

Recommandation 9.8. Le comité d'audit aide le conseil d'administration à contrôler la fiabilité et l'intégrité de l'information financière donnée par la société, notamment en s'assurant de la pertinence et de la cohérence des normes comptables appliquées par la société (y compris des critères de consolidation).

Recommandation 9.9. Le comité d'audit aide le conseil d'administration à établir une description des risques spécifiques à la société et à mettre en place un système de contrôle des risques de façon à ce que les principaux risques auxquels la société est exposée soient correctement identifiés, gérés, et communiqués au conseil d'administration.

Ligne de conduite Le conseil d'administration peut décider d'instituer parmi ses membres un comité de risques séparé pour discuter des aspects concernant le système de gestion et de contrôle des risques auxquels la société est exposée.

Dans ce cas, le comité d'audit est déchargé de ces fonctions.

Le membre de la direction en charge des risques est invité à toutes les réunions.

Recommandation 9.10. Une fonction d'audit interne est mise en place. Elle peut être confiée à un expert externe.

Ses ressources et ses compétences sont adaptées à la nature, à la taille et à la complexité de l'activité de la société.

Recommandation 9.11. En dehors de leurs relations de travail effectives avec la direction, l'auditeur interne, le réviseur d'entreprises agréé et le cas échéant, le « risk manager » ont libre accès au conseil d'administration. A cet effet, le comité d'audit leur sert de principale interface.

L'auditeur interne, le réviseur d'entreprises agréé et le « compliance officer » peuvent à tout moment s'adresser directement au président du comité d'audit ou au président du conseil d'administration.

Le comité d'audit reçoit en temps utile des informations concernant tout problème mis en évidence par l'auditeur interne ou le réviseur d'entreprises agréé.

Recommandation 9.12. Le comité d'audit est informé du programme de travail de l'auditeur interne et reçoit un résumé périodique de ses travaux. Il peut faire des recommandations concernant le programme de travail de l'auditeur interne.

Il s'assure de l'efficacité de la fonction d'audit interne et veille à ce que l'audit interne dispose des ressources adéquates pour l'accomplissement des tâches qui lui sont confiées.

Le comité d'audit fait des recommandations sur la sélection, la nomination, et la révocation de l'auditeur interne.

Il enquête, le cas échéant, sur les problèmes ayant conduit à la démission de l'auditeur interne et fait des recommandations concernant toute mesure qui s'impose.

Recommandation 9.13. Le comité d'audit est informé du programme de travail du réviseur d'entreprises agréé et reçoit de sa part un rapport décrivant toutes les relations existant entre le réviseur d'entreprises agréé, d'une part, et la société et son groupe, de l'autre. Il soumet au conseil d'administration des propositions concernant le programme de travail du réviseur d'entreprises agréé.

Le comité d'audit fait des recommandations au conseil d'administration concernant, d'une part, la sélection, la nomination, la reconduction et la révocation du réviseur d'entreprises agréé et, d'autre part, les modalités de sa rémunération.

Il s'assure de l'indépendance et de l'objectivité du réviseur d'entreprises agréé, notamment en vérifiant la rotation des associés du cabinet de réviseurs.

Il examine la nature et l'étendue des services autres que d'audit à fournir ou qui ont été fournis par le réviseur d'entreprises agréé, en vue de prévenir tout conflit d'intérêts. A cet égard, le comité d'audit arrête une politique précisant quels types de services autres que d'audit sont exclus ou autorisés après examen par le comité, ou autorisés d'office sans examen préalable du comité.

Par ailleurs le comité d'audit contrôle l'efficacité du processus d'audit externe et vérifie que la direction tient compte de la lettre de recommandations du réviseur d'entreprises agréé.

Il enquête, le cas échéant, sur les problèmes ayant conduit à la démission du réviseur d'entreprises agréé et fait des recommandations concernant toute mesure qui s'impose.

Le comité d'audit évalue régulièrement le travail du réviseur d'entreprises agréé et réfléchit à la durée du mandat du cabinet et/ou des associés responsables de la certification des comptes.

Recommandation 9.14. Le conseil d'administration analyse et évalue au moins une fois par an les principaux risques auxquels l'entreprise est confrontée dans la poursuite de l'objectif social ainsi que la stratégie poursuivie pour contrôler et gérer ces risques. Cette analyse englobe une appréciation tant de la structure que du fonctionnement du contrôle des risques ainsi que les changements importants intervenus à ces niveaux depuis la dernière analyse par le conseil d'administration. Ces travaux doivent avoir lieu en étroite concertation avec les membres du comité d'audit et le réviseur externe. Le conseil d'administration informe les actionnaires sur les conclusions de son analyse et de son évaluation.

Principe 10 – Actionnaires

La société respecte les droits de ses actionnaires et leur assure un traitement égal.

La société définit une politique de communication active à l'égard de ses actionnaires.

Recommandation 10.1. La société rend publique la structure de son actionnariat. Cette publication précise, en particulier, le nombre des actions émises, le nombre d'actions avec droit de vote, le nombre des actions que la société détient en propre et dans la mesure où la société en a connaissance, l'identité des actionnaires détenant une participation de 5% ou plus des droits de vote. Tout en respectant les obligations légales de publicité, la société utilise les médias les plus appropriés pour diffuser le plus efficacement ces informations et veille à les tenir régulièrement à jour.

Recommandation 10.2. La société assure un traitement égal de ses actionnaires dans la mise à leur disposition des informations utiles et pertinentes à l'exercice efficace de leurs droits. Le conseil d'administration veille à ce que les droits de tous les actionnaires, majoritaires et minoritaires, soient respectés de manière égale.

Recommandation 10.3. La société dédie à ses actionnaires une partie distincte de son site Internet. Toutes les communications aux actionnaires et au public doivent s'y retrouver. Les actionnaires y retrouvent entre autres le calendrier financier, y compris le calendrier prévisionnel des assemblées et des informations périodiques, les convocations aux assemblées générales avec les conditions d'accès et les modalités de vote des actionnaires, les formulaires d'inscription et de procuration téléchargeables, ainsi que toute la documentation pertinente pour les assemblées générales des actionnaires.

Recommandation 10.4. La société encourage la participation active des actionnaires aux assemblées et prend les mesures nécessaires pour faciliter cette participation en tenant compte de la composition de son actionnariat. Les actionnaires qui ne peuvent être présents doivent pouvoir voter in absentia, que ce soit par procuration, par correspondance ou par une participation à distance via des moyens électroniques.

Ligne de conduite La société prend également en considération les spécificités de l'exercice des droits des actionnaires non-résidents au Grand-Duché de Luxembourg. Dans le respect du cadre légal existant, la société utilise les moyens de la technologie moderne pour faciliter la participation des actionnaires aux assemblées. La société établit une procédure à cet égard prévoyant notamment, l'exercice des droits de vote à distance à des termes suffisamment rapprochés des assemblées générales. Elle s'efforce d'utiliser les langues adaptées à son actionnariat.

Recommandation 10.5. Lors de la convocation aux assemblées générales, la société communique à tous les actionnaires en temps utile, et en tenant compte de la dispersion géographique de son actionnariat, les points à l'ordre du jour et les résolutions proposées au vote.

Ligne de conduite Pour des points particulièrement complexes, la société fournit des explications adéquates en utilisant son site Internet.

Recommandation 10.6. La société reconnaît le droit à tout actionnaire ou groupe d'actionnaires détenant au moins 5% du capital le droit de demander l'inscription de points à l'ordre du jour de l'assemblée générale et déposer des projets de résolutions concernant des points inscrits à l'ordre du jour de l'assemblée générale.

Recommandation 10.7. La société garantit aux actionnaires de pouvoir jouer pleinement leur rôle lors des assemblées et de dialoguer avec le conseil d'administration et la direction. Le président du conseil veille à ce que les questions pertinentes soulevées par les actionnaires avant ou lors de l'assemblée générale reçoivent des réponses appropriées, à condition que celles-ci ne soient pas susceptibles de porter gravement préjudice à la société, à ses actionnaires ou au personnel de la société.

Ligne de conduite La société donne aux actionnaires la possibilité de soumettre des questions par le biais du site Internet de la société.

Recommandation 10.8. Plusieurs décisions, fussent-elles de même nature, ne doivent pas être regroupées dans une même résolution, afin de ne pas contraindre l'actionnaire à accepter ou à refuser en bloc l'ensemble de ces décisions. De même la nomination ou le renouvellement du mandat de plusieurs membres du conseil d'administration ne doivent pas être présentés au sein d'une résolution unique afin que les actionnaires puissent se prononcer séparément sur chaque candidature.

Recommandation 10.9. La société publie le détail des résultats des votes et le procès verbal de l'assemblée générale sur son site Internet sans délai après l'assemblée générale.

Recommandation 10.10. Les assemblées générales sont les occasions privilégiées où le conseil d'administration rend compte aux actionnaires de l'exercice de ses fonctions. La société veille à ce que le conseil d'administration et la direction y soient représentés en grand nombre.

Annexe A : Notion de contrôle (Préambule) ¹

En vertu de la directive européenne 83/349/CEE, une participation est dite de contrôle dans les situations où un actionnaire :

- a) a la majorité des droits de vote des actionnaires ou associés d'une entreprise (entreprise filiale), ou
- b) a le droit de nommer ou de révoquer la majorité des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une entreprise (entreprise filiale), et est en même temps actionnaire ou associé de cette entreprise, ou
- c) a le droit d'exercer une influence dominante sur une entreprise (entreprise filiale) dont il est actionnaire ou associé, en vertu d'un contrat conclu avec celle-ci ou en vertu d'une clause des statuts de celle-ci, lorsque le droit dont relève cette entreprise filiale permet qu'elle soit soumise à de tels contrats ou clauses statutaires ; les États membres peuvent ne pas prescrire que l'entreprise mère soit actionnaire ou associée de l'entreprise filiale. Les États membres dont le droit ne prévoit pas un tel contrat ou une telle clause statutaire ne sont pas tenus d'appliquer cette disposition, ou
- d) est actionnaire ou associé d'une entreprise et
 - aa) que la majorité des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de cette entreprise (entreprise filiale), en fonction durant l'exercice ainsi que l'exercice antérieur et jusqu'à l'établissement des comptes consolidés, ont été nommés par l'effet du seul exercice de ses droits de vote ou
 - bb) qu'elle contrôle seule, en vertu d'un accord conclu avec d'autres actionnaires ou associés de cette entreprise (entreprise filiale), la majorité des droits de vote des actionnaires ou associés de celle-ci. Les États membres peuvent prendre des dispositions plus détaillées relatives à la forme et au contenu de cet accord.

¹ Les indications entre parenthèses renvoient aux dispositions concernées du texte

Annexe B : Exigences de transparence

Charte de gouvernance d'entreprise (la charte GE) (Recommandation 1.4.)

La société décrit et publie tous les aspects principaux de sa gouvernance d'entreprise, y compris au moins les éléments prévus ci-dessous dans sa charte de gouvernance d'entreprise (la charte GE) :

Au sujet du conseil d'administration, la société publie :

- une description de la structure de gouvernance de la société ;
- les éléments essentiels du régime de gouvernance d'entreprise tels que consignés dans le règlement d'ordre intérieur du conseil d'administration ;
- la politique établie par le conseil d'administration pour les transactions sur les titres de la société et les autres relations contractuelles ;
- une description du système de gestion des risques.

Au sujet des comités, la société publie les éléments essentiels du règlement d'ordre intérieur de chaque comité.

Au sujet de la direction, la société publie les éléments essentiels du règlement d'ordre intérieur de la direction.

Au sujet de la politique de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction, la société publie les informations y relatives dans le respect de l'exigence des X Principes de gouvernance d'entreprise.

Au sujet des actionnaires, la société publie les informations y relatives, qui lui ont été communiquées en vertu de la loi, dans le respect de l'exigence des X Principes de gouvernance d'entreprise.

Annexe C: Exigences de transparence

Déclaration sur la gouvernance d'entreprise (la déclaration GE)

(Recommandation 1.7.)

La société publie dans son rapport annuel une déclaration de gouvernance d'entreprise (la déclaration GE) qui décrit tous les aspects principaux de sa gouvernance d'entreprise ayant un caractère annuel, y compris au moins les éléments prévus ci-dessous. La société déclare qu'elle suit les principes de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Luxembourg, sinon elle indique quels principes elle applique.

Le cas échéant, elle précise les recommandations auxquelles elle a dérogé au cours de l'exercice et fournit les raisons de ces dérogations. En cas de dérogation, elle précise en quoi la solution qu'elle retient permet néanmoins d'atteindre l'objectif poursuivi par le principe sous-jacent.

Au sujet de l'assemblée générale des actionnaires, la société publie les informations relatives à son mode de fonctionnement et à ses principaux pouvoirs.

Au sujet des actionnaires, la société publie les informations y relatives, qui lui ont été communiquées en vertu de la loi, dans le respect de l'exigence des X Principes de gouvernance d'entreprise.

Au sujet du conseil d'administration, la société publie :

- une liste des membres du conseil d'administration indiquant quels sont les administrateurs indépendants ;
- une présentation de chaque nouvel administrateur, y compris une justification s'il est considéré comme indépendant, bien qu'il ne remplisse pas un ou plusieurs critère(s) figurant à l'annexe D ;
- une information sur les administrateurs qui ne remplissent plus les conditions d'indépendance ;
- la liste des autres mandats des administrateurs occupés dans d'autres sociétés ;
- un curriculum vitae résumé de chaque administrateur ;
- un rapport d'activités des réunions du conseil d'administration y compris le nombre de réunions et le taux moyen de présence des administrateurs ;
- comment le conseil a procédé à son évaluation et à l'évaluation des comités en indiquant la mesure dans laquelle l'évaluation a entraîné des changements importants ;
- les informations sur toute rémunération supplémentaire importante versée par la société ou par une société liée, en dehors des honoraires perçus normalement comme administrateur non exécutif ou de surveillance.

Au sujet des comités, la société publie :

- une liste des membres des comités du conseil d'administration ;
- un rapport d'activités des réunions des comités, y compris le nombre de réunions et le taux moyen de présence des administrateurs.

Au sujet de la direction, la société publie :

- une liste des membres de la direction ;
- un curriculum vitae résumé de chaque membre de la direction.

Au sujet des rémunérations, la société publie les informations y relatives dans le respect de l'exigence des X Principes de gouvernance d'entreprise.

Annexe D: Critères d'indépendance (Recommandation 3.5.)

Annexe II - Profil des administrateurs non exécutifs et des membres du conseil de surveillance - de la recommandation de la Commission Européenne du 15 février 2005 concernant le rôle des administrateurs non exécutifs (et des membres du conseil de surveillance) des sociétés cotées et les comités du conseil d'administration (ou de surveillance)

«Il est impossible de dresser la liste exhaustive de tous les risques menaçant l'indépendance des administrateurs: les relations ou situations qui semblent pertinentes pour l'appréciation de cette indépendance peuvent varier, dans une certaine mesure, d'un Etat membre à l'autre et d'une société à l'autre: de plus, les meilleures pratiques en la matière peuvent évoluer dans le temps. Cependant, certaines circonstances sont fréquemment jugées pertinentes en ce sens qu'elles peuvent aider le conseil d'administration ou de surveillance à établir si un administrateur non exécutif donné ou un membre donné du conseil de surveillance est indépendant ou non, même s'il est largement admis que l'appréciation de l'indépendance doit être basée sur le fond plutôt que sur la forme. Dans ce contexte, un certain nombre de critères – que devrait appliquer le conseil d'administration ou de surveillance – devraient être adoptés au niveau national. Ces critères, qui devraient être adaptés au contexte national, devraient tenir dûment compte, au moins des situations suivantes:

- a) l'administrateur non exécutif ou le membre du conseil de surveillance n'est pas un administrateur exécutif (ou membre du directoire) de la société ou d'une société liée et n'a pas occupé une telle fonction au cours des cinq dernières années;
- b) il n'est pas salarié de la société ou d'une société liée, et ne l'a pas été au cours des trois dernières années;
- c) il ne reçoit pas, et n'a pas reçu auparavant, de rémunération supplémentaire importante de la société ou d'une société liée, en dehors des honoraires perçus comme administrateur non exécutif ou membre du conseil de surveillance. Cette rémunération supplémentaire couvre notamment la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance; elle ne couvre pas les prestations fixes perçues dans le cadre d'un régime de retraite (y compris les prestations différées) au titre de services antérieurs dans la société (à condition que ces prestations ne soient subordonnées, en aucune manière, à la poursuite desdits services);
- d) il n'est pas ni ne représente en aucune manière un actionnaire stratégique détenant une participation de 10% ou plus;
- e) il n'entretient pas, et n'a pas entretenu au cours du dernier exercice, une relation d'affaires importante avec la société ou une société liée, ni directement ni en qualité d'associé, d'actionnaire, d'administrateur ou de cadre supérieur d'un organe entretenant une telle relation. Par relation d'affaires, on entend la situation d'un fournisseur important de biens ou de services (financiers, juridiques, de conseil ou de consultant) ou d'un client important de la société, ainsi que des organisations qui reçoivent des contributions importantes de la société ou de son groupe;

- f) il n'est pas et n'a pas été au cours des trois dernières années associé ou salarié du réviseur d'entreprises, actuel ou précédent, de la société ou d'une société liée ;
- g) il n'est pas administrateur exécutif (ou membre du directoire) d'une autre société dans laquelle un administrateur exécutif (ou membre du directoire) de la société siège en tant qu'administrateur non exécutif ou membre du conseil de surveillance et n'entretient pas d'autres liens importants avec les administrateurs exécutifs (ou les membres du directoire) de la société du fait de fonctions occupées dans d'autres sociétés ou organes ;
- h) il n'a pas siégé au conseil d'administration (ou de surveillance) en qualité d'administrateur non exécutif ou de membre du conseil de surveillance pendant plus de douze ans ;
- i) il ne fait pas partie de la famille proche d'un administrateur exécutif (ou d'un membre du directoire) ni de personnes se trouvant dans une des situations visées aux points a) à h).

L'administrateur indépendant s'engage :

- a) à conserver, en toutes circonstances, son indépendance d'analyse, de décision et d'action ;
- b) à ne pas rechercher ni accepter d'avantages indus dont on pourrait considérer qu'ils compromettent son indépendance, et
- c) à exprimer clairement son opposition au cas où il estimerait qu'une décision du conseil d'administration (ou de surveillance) pourrait porter préjudice à la société. Lorsque le conseil d'administration (ou de surveillance) a pris des décisions sur lesquelles un administrateur non exécutif ou un membre du conseil de surveillance a de sérieuses réserves, cet administrateur non exécutif ou ce membre du conseil de surveillance devrait en tirer toutes les conséquences appropriées. S'il était amené à démissionner, il devrait motiver sa démission dans une lettre adressée au conseil ou au comité d'audit.»

Société de la Bourse de Luxembourg S.A.

BP 165 / L-2011 Luxembourg / Siège social: 11, avenue de la Porte-Neuve
T +352 47 79 36-1 / F +352 47 32 98 / info@bourse.lu / www.bourse.lu